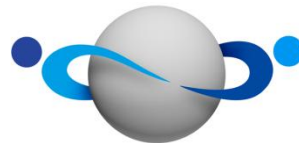


# {هشت خوان تحول}

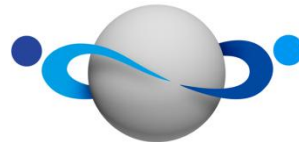
{نویسنده: جان کاتر - دان کوهن}





# {سیما عمر و العالیی}

مرکز تحقیقات بهره‌برداری از دانش سلامت  
دانشگاه علوم پزشکی تهران



# پیشگفتار

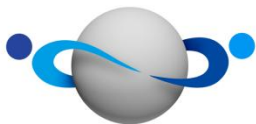
□ در زمانه تغییرات پرشتاب، اساسی ترین کار مدیر در سازمان ایفای نقش "عامل تحول" است.

- به طور عموم رفتار انسان ها با دو عامل دگرگون می شود :
- ۱ – تحلیل هایی که آنان را به اندیشیدن وا دارد .
  - ۲ – نمایش هایی که احساسات آنان را برانگیزد .



# هشت خوان تحول و چگونگی آن

- خوان یکم : ایجاد فوریت
- خوان دوم : تشکیل تیم راهنما
- خوان سوم : ترسیم دورنما
- خوان چهارم : پیام رسانی
- خوان پنجم : توان افزایی
- خوان ششم : چند دستاورد سریع
- خوان هفتم : پی گیری
- خوان هشتم : ماندگار سازی



# خوان یکم : ایجاد فوریت

## زود باشید !

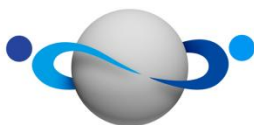
1. ابداع شیوه های برانگیزنده برای این که افراد بتوانند نیاز به تحول را ببینند ، حس کنند . لمس کنند .
2. آوردن نمونه های معتبر و برجسته از بیرون سازمان که بیانگر نیاز تحول باشد .
3. جستجوی پیوسته برای یافتن راه های ساده و ارزان جهت کاستن رضایت از وضع موجود.
4. دست کم نگرفتن وجود ترس ، خوش خیالی و خشم حتی در سازمان های خوب .



# چهار عامل بازدارنده کاروان تحول

1. رضایت از وضع موجود که از غرور بی جا یا خودخواهی سرچشمه می گیرد .
2. ترس که پیامدش پنهان شدن در گوشه و کنار است .
3. موضع " ما زیر بار حرف کسی نمی رویم " که ناشی از خشم است .
4. نگرش بسیار منفی که دودلی بار می آورد .

□ پیامد: هشدار ، باید وضع را عوض کنیم.

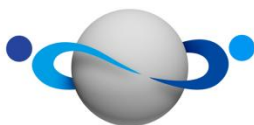


# خوان دوم : تشکیل تیم راهنما

---

□ گروهی که اعتبار، مهارت، ارتباطات، خوشنامی و اختیارات رسمی لازم را برای رهبری تحول دارند باید گرد آیند.

□ پیامد: گروهی با قدرت کافی برای رهبری شکل می گیرد و کار را آغاز می آند.



# شکل گیری تیم راهنما

---

- کسی پس از احساس فوریت جدی ، اولین نفرات را بر می گزیند.
- کسانی با داشتن دانش لازم درباره تحولاتی بیرونی سازمان.
- تیم با جذب افراد تشکیل شود.
- با ریشه دواندن تحول در بدنه سازمان در رده های پایین تر خرده گروه هایی پا می گیرند که در یگان های خود تحول را دنبال می کنند.





# خوان سوم : ترسیم دورنما

ترسیم دورنمایی گویا که بتوان آنرا در مدت زمانی خیلی کوتاه شرح داد.

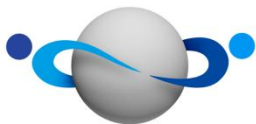
□ تحول موفق دارای ۴ ستون است : بودجه ، برنامه ، راهبرد ، دورنما  
1. بودجه تامین کننده عنصر مالی است.

2. برنامه نقشه ایست که راهبرد تحول را جزء به جزء نشان میدهد.

3. راهبرد راه و روش رسیدن به دورنما را مشخص مینماید.

4. دورنما یا چشم انداز جایی است که پس از اجرای برنامه ها بر اساس راهبرد به آن میرسیم.

**پیامد:** تیم راهنما، دورنما و راهبردهای فراخور تحول را روشن می کند.



# خوان چهارم : پیام رسانی

---

□ تبیین دورنما و راهبردها در قالب پیام هایی ساده و دلنشین است.

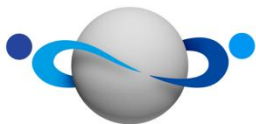
## سازگاری گفتار با کردار

پیامد: افراد کم کم به نهضت می پیوندند و این در رفتارشان نمایان می شود.



# خوان پنجم : توان افزایی

- نه اینکه به افراد اختیارات و مسئولیت های جدید بدهیم و سپس آن ها را رها کنیم . سخن بر سر حذف موانع است .
  - منظور حذف موانع است نه توانمندسازی افراد:
    1. افراد توان فرسا،
    2. پیام رسانی ضعیف و
    3. موانع ذهنی کاهنده اعتماد به نفس.
- پیامد:** افراد حس می کنند نیرو دارند و پا در رکاب می گذارند.



# خوان ششم: چند دستاورد سریع

□ گرفتن چهار کار به جای چهل کار یعنی تمرکز. تمرکز هم یعنی دستاورد بیشتر و زودتر.

1. دستاوردهای سریع در آغاز راه

2. دستاوردهایی تا حد ممکن روشن برای بیشترین شمار افراد

3. دستاوردهای بی چون و چرا که ایستادگی را ذوب کند

4. دستاوردهایی هر چه سودمند برای دیگران

5. دستاوردهایی در آغاز راه که به درد کسان نیرومند بخورد. کسانی که هنوز

ندارید اما نیازمند آنان هستید

6. دستاوردهایی که به آسانی و ارزانی حاصل آید. حتی در قیاس با دورنمای عظیم

تحول کوچک جلوه کند.

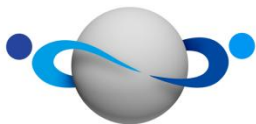


# خوان هفتم : پیگیری

رایج ترین خطر، کم رنگ شدن حس فوریت است.

- کنار گذاشتن بی پروای کارهای فرساینده
- جست و جوی پیوسته راه ها برای دامن زدن به فوریت
- استفاده زیرکانه از هر آن چه هست برای راه انداختن موج بعدی
- نمایش، نمایش و بازهم نمایش

**پیامد:** افراد پی در پی تغییر پدید می آورند تا آنگاه که کاروان تحول به دورنما می رسد.



# خوان هشتم : ماندگار سازی

□ موفق ها در پایان با ایجاد یک فرهنگ تازه، کاری می کنند که تحول پدید آمده ماندگار شود.

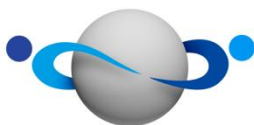
1. نایستادن در خوان هفتم
2. جهت دهی انگیزه آور به نو استخدام ها تا ببیند سازمان واقعا به چه اموری اهمیت می دهد.
3. به کارگیری فرایند ارتقای شغل برای گماردن کسانی که با هنجارهای نوین کار می کنند در مناصب پر نفوذ و چشمگیر.
4. گفتن دوباره و چند باره داستان های دلنشین درباره این که سازمان جدید چیست ، چه می کند و چرا موفق است .
5. یقین مطلق از این پیوستگی رفتارها و پیامدهایی که سبب رشد فرهنگ نوین سازمان می شود برقرار است .

**پیامد:** با وجود سنت گرایی و ... هنجار تازه جا می افتد.



---

دشوارترین مرحله این سفر، دگرگون سازی افراد است.  
فرآیند دیدن - حس کردن - متحول شدن، بسی نیرومندتر از فرآیند  
تحلیل - تفکر - تحول است.



# با تشکر!

برای دست یافتن به پیروزی های بزرگ باید گام های بزرگ برداشت .

